

英国の小規模プロジェクトに対するPPP適用手法からみる日本への示唆

著者	難波 悠
雑誌名	東洋大学PPP研究センター紀要
巻	11
ページ	1-21
発行年	2020-03
URL	http://doi.org/10.34428/00011586

英国の小規模プロジェクトに対する PPP 適用手法からみる日本への示唆

難波 悠

東洋大学 P P P 研究センター

要約

1999 年に日本で PFI 法が施行されてから 20 年が経過した。PFI はもともと英国で採用された手法であったが、海を渡って日本に導入され、日本の実情に合わせて発展するにつれ、英国とは異なる進化を遂げることとなった。その一方で、特に小規模自治体においてなかなか PFI の導入が進まないなど、課題もある。PFI 導入以降、小規模事業に対する PPP/PFI の導入を進める仕組みとして「バンドリング」が紹介されてきたものの、大規模事業に対応しにくい地元事業者への配慮などもあり、小中学校への空調整備や耐震改修工事など限られた分野以外ではほとんど広まらなかった。

かたや、英国では 2018 年秋、新規の PFI/PF2 を廃止することを宣言した。しかし、これは英国における民間の活力（資金）を使ったインフラ事業の必要性を否定したものではない。PFI をやめたのは中央政府とイングランドで、他の地域では PPP として名前と形を変えて PFI で指摘された課題に対応し、推進されている。この課題の代表的なものは、官と民の間に存在する情報の非対称性や、官が民の得意とする事業形態や技術などを理解しないまま事業の内容を決めてしまう「官の決定権問題」である。また、小規模案件については、定型化できるプロジェクトを複数まとめて「プログラム」化して、学校やプライマリケア施設（診療所）等を PFI により整備した。

そこで本稿では、英国内（特にスコットランド）で実施されている PPP の仕組みを紹介し、日本における対策のあり方との違いを検討しながら、それぞれの有効性や課題を指摘し、対策のヒントを得ようとする。特に、スコットランドで導入されている Hub による地元企業とのすみ分けや、広域的な発注機関の支援組織を設置することによる公共施設マネジメントの広域的な展開の可能性等について考察した。Hub のような形態の PPP は、公共施設マネジメントや広域連携、技術者不足への対応などで有用であると考えられる。

目次

1. はじめに
2. PFI から派生したモデルと PPP の課題への対応
 - 2-1. Hub (スコットランド)
 - 2-2. Hub のガバナンス
 - 2-3. Hub (MIM) と第三セクターとの相違点
 - 2-4. 日本における類似したコンセプトの事例
 - 2-5. Non-Profit Distributing Model (スコットランド)
 - 2-6. MIM (ウェールズ)
3. PPP/PFI の課題への対応
 - 3-1. 小規模案件のバンドリング、プログラム化、発注支援
 - 3-2. 情報の非対称性
 - 3-3. 官の決定権問題
4. 日本への示唆
 - 4-1. PPP/PFI がもたらした効果の展開
 - 4-2. 小規模プロジェクトへのアプローチ
 - 4-3. 情報の非対称性への対応
 - 4-4. 官の決定権問題への対応、広域化への期待
 - 4-5. 入札契約手法の多様化

まとめ

1. はじめに

小規模な案件や小規模自治体への PPP/PFI の普及に関しては、自治体の実施のための経験や職員不足、意思決定に係る問題、さらには地元企業の活用など、多くの課題が指摘されている。国土交通省（2017 年）では、地元企業の参画や中小規模の自治体での PPP/PFI 導入の阻害要因や対策を検討している。

学術的な研究は多くはないが、日本各地で PPP/PFI 推進のための仕組みとして採用されている地域プラットフォームについては北崎（2013）や、その今後の展望についての研究には金谷（2019）がある。また、本稿で紹介している Hub の基となった LIFT (Local Improvement Finance Trust) を上下水道の広域化のモデルとして検討した経営工学研究所（2008 年）がある。Hub について紹介するものとしては、Asenova and Beck（2016）がある。

本稿では、日本の特に小規模な自治体における PPP/PFI の課題として、経験やノウハウの不足、技術者の不足、地元企業等の活用などの課題があるという認識のもと、スコットランドの Hub モデルと、日本で実施されている地域プラットフォームや他の手法を比較し、日本における適用の可能性についての検討を行う。

2. PFI から派生したモデルと PPP の課題への対応

英国では、2000 年代後半から 2010 年代初頭に、「PFI 事業では民間事業者が儲け過ぎている」や「オフバランス化された PFI の契約が長期的な隠れ負債となっている」といった批判が高まった。メディアの多くが PFI プロジェクトの問題点を連日取り上げた。さらに、PFI を最も積極的に採用してきた病院関連で複数の NHS（国民健康保険）トラストが経営難に陥ったこと、いくつかの学校や病院での運営事業者が起こした事故や事業費積算の問題などが指摘されたことで、PFI への世論の反発が急速に広まることとなった。こういった状況を受けて、英国政府は 2010 年から段階的に PFI の改革策を打ち出した。この中には、事業の情報をつまびらかにするため、政府が事業に対して出資をしたり、オフバランス化された事業の毎年度と将来的な支払総額を把握するために PFI 契約の年度ごとの支払いと将来見込みを明らかにしたりという内容も含まれていた。英国では、それ以前はオフバランス化された事業の情報開示は十分ではなく、特に、長期的な負担の総額が明らかになっていなかった。

こうした中、スコットランドは、英国内でも盛んに PFI を活用してきた「省庁¹」の一つだ。スコットランドは人口規模などのわりに中央政府によるインフラ整備が遅れてきたという認識を持っており、その整備の遅れを補完するための手法として PFI を積極的に活用してきたことが背景にある。2009 年にスコットランド政府の 100%出資で、民間資金を活用したインフラ整備の手法などの検討やアドバイザーを担当する公社 Scottish Future Trust (SFT) が設立された。スコットランド政府も PFI に対する批判の高まりは認識しており、この対応として 2010 年に非配当モデル (Non-profit distributing model、NPD) と Hub と言われる二つのモデルを導入した。

2-1. Hub（スコットランド）

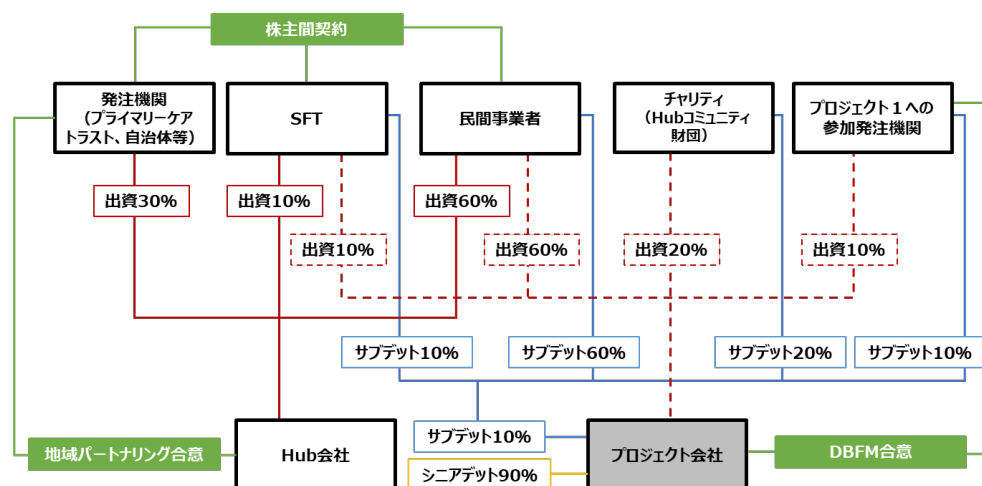
小規模のプロジェクト、自治体向けの PPP の枠組みとして、Hub と言われる官民共同出資によるプロジェクト実施モデルが導入された。これは全英でプライマリケア施設や学校など小規模な施設への PFI を導入する手法である Local Improvement Finance Trust (LIFT) や Building School for Future (BSF) という手法を基にしながら、対象を公共施設全般に広げたものだ。

Hub の具体的な仕組み、機能等は以下の通りである。民間事業者と SFT、本プログラムへの参加を希望する発注機関²が SPC へ出資し、当該地域内の自治体や NHS トラストなどの多様な公的機関のプロジェクトの実行支援を行う。対象となる分野は、図書館や庁舎などを含

¹ ここ 20 年ほどでスコットランド政府は議会の再設置や様々な権限の獲得など自治が進んできているが、それ以前は一つの省庁と同様の扱いで、政府が公表する PFI の統計でも保健省などと並んで「スコットランド」「ウェールズ」が記載されている。

² 5 分割された各地の地方自治体やプライマリケアトラストなどが発注機関としてその地域の Hub に参加することができる。発注機関の参加は義務ではないが、参加しない場合には Hub 会社に対して業務委託を行うことができない。

む公共施設、コミュニティ施設や診療所などの中小規模の保健施設で、救急病院などの大規模施設や道路などの土木インフラは対象外としている。Hub の枠組はスコットランドを同程度の人口規模（概ね 100 万人程度）となるよう 5 分割して展開されている。



Hub のストラクチャ （SFT 資料を基に筆者作成）

民間事業者と SFT、Hub に参加する発注機関が共同出資で Hub 会社を立ち上げる。この Hub 会社と政府は 20 年間（5 年の延長オプション付き）の「地域パートナーシップ合意」を結ぶ。この合意の下で、発注機関は Hub 会社に対して、実施したい事業の相談や実施可能性調査、ビジネスケースの作成、入札図書や契約書のひな形作成、事業者の選定支援などを依頼する。Hub 会社を構成する民間企業は EU 官報にも公告して調達を行っているため、Hub 会社に対して発注機関が個別のプロジェクトを発注する際には競争を行う必要がないと EU の枠組みにおいて整理されている³。プロジェクトの実施プロセスは、まず、発注機関が Hub 会社に対して事業の構想と予算額を提示し、Hub 会社の同意を得る。Hub 会社は、VFM の検証やビジネスケース作成を行い、これを受けて発注機関が事業の実施可否を判断する。事業の実施が可能となれば、Hub 会社はさらに入札図書や契約関連書類の作成や調達支援を行う。これらの業務を実施した場合、Hub 会社は発注機関からフィーを受け取る。

さらに、計画、調達段階だけでなく、Hub 会社と「設計施工開発合意（DBDA）」を結び、当該事業の設計施工を行う事業者の選定等を依頼して完成した施設をターンキーで受け取る手法や、「DBFM（設計・施工・資金調達・維持管理）合意」として、Hub 会社が DBFM 事業を

³ 類似した手法として、英国内では「フレームワーク合意」という入札契約の方式がある。これは、工事の規模や工種に応じてあらかじめ事業者を選定して複数年の合意を結んでおき、実際の工事が発生した場合には、この選定された事業者で随意契約や簡易競争で発注する仕組み。合意に参加する発注機関、企業はそれぞれ単一のことも複数のこともある。公共契約規則で最長 4 年間のフレームワーク合意が認められている。これまでは高速道路など国の発注案件で工種別にフレームワーク合意を結ぶ手法が採用されてきたが、新たに国内を 9 ブロックに分けて、工種を限定せず工事規模であらかじめフレームワーク合意を結び、工事の発注の際には簡易競争等でよいとする枠組みを全国に展開しようとしている。

行う子会社を立ち上げて、スポンサー企業として資金調達を含む PPP 事業の組成を行うための合意を結ぶこともできる。Hub 子会社は、自ら設計、施工を行うことはない。DBFM のための子会社であっても、この子会社はスポンサー企業として資金調達やコンソーシアムの組成などを行う。

こういった仕組みを日本で導入しようとした場合、課題となるのはこの Hub 会社との契約形態であろう。まず、事業者にとっては、詳細が決まっていない事業群に対して契約を結び、出資金を出して資金を眠らせることになる。プライマリケア施設（当初 10 年間）の排他的受注権のように一定の事業発注が見込め、それ以外の事業でもある程度の発注量が期待できない限り、二の足を踏む企業はあるだろう。発注機関側としては、日本の法令においてどのような契約形態であれば実施が可能であるかを精査する必要がある。長期間の契約で事業ごとに随契を行うということに対して、消極的になる自治体もあると想定される。

上述のように、実際の設計、施工、運営、維持管理は各 Hub 会社に「サプライチェーン」として登録されている地元企業等が担う。Hub 会社は、良好なサプライチェーンを構築し、モニタリングを行いながら維持することが求められている。サプライチェーンに参加する企業は、全国展開している大手企業（ティア 1）と当該地域で活動している中小企業（ティア 2）に分類されており⁴、事業の規模や内容、企業の特性に応じて、ティア 1、2 から実施に適した企業を選ぶ。積算はオープンブック方式が採用される。ティア 1 事業者については、予め競争入札等で参加する企業が複数選抜され登録される。これらは既に競争的なプロセスで選抜された企業であるため、個別の事業については競争入札等を行わずに Hub 会社がリストから適した企業を選択することもできることとなる。このため、従来と比べて調達期間を大幅に短縮することができる。

各地の Hub 会社は、DBDA や DBFM でサプライチェーンから事業者を選択した際に工事や設計に瑕疵があれば、自らの評価が悪化し、発注機関からの発注が得られなくなるため、地域の中小企業の技術力向上や、ティア 2 未満の企業をティア 2 に引き上げる努力などが求められる。このため、Hub South West Scotland では、中小企業の事前資格認定（登録）を支援するための Supply chain Institute の運用や、中小企業へのトレーニングを提供する Skills academy の設置によるティア 2 企業、従業員の技術力向上を目指している。また、ティア 1 企業によるティア 3 以下の企業への協力も求めている。

Hub 事業の目的は、小規模発注機関や小規模プロジェクトの効率化と、共同計画・実施の促進だ。小規模の発注機関は PPP に限らず施設整備に関する発注機会が少ないため組織として経験が蓄積されづらく、技術者も不足していることが多い。この不足するノウハウを

⁴ 英国においては、設計会社や建設会社を規模や活動範囲で階層（Tier）に分類し、サプライチェーンとして登録することが従来から行われている。ただし、Hub East Central では、ティア 1：全国展開する建設企業、施設管理企業等、ティア 2：設計企業、コンサルタント、アドバイザー、ティア 3：地元で活動する建設企業、サプライヤー等という分類をしている。また、Hub West Scotland では、ティア分類をせずに、Primary Supply Chain として Consultants と Contractors を登録し、中小企業等は Supplier Directory として登録する形をとっている。

Hub 会社で補う。加えて、発注機関から Hub 会社にプロジェクトの相談が持ち込まれた場合、Hub 会社は、Hub に参加している他の発注機関との間で施設の共同利用や、共用化、他の発注機関が持つ余剰資産の利用などの共同計画・共同実施（Joint service planning and delivery）を進めることが盛り込まれている。この共同利用等は義務ではないものの、官民共同出資モデルでは、発注者も合理化を進めて事業効率を高めることが利益の増大につながる。これにより自治体の圏域や省庁の縦割りを超えた合理的な施設活用が望めるようになるうえ、民間も単なる施設整備だけでなく不動産利活用のノウハウなど創意工夫の余地が広がる。公有地の活用、まちづくり、民間付帯施設の活用などが英国よりも進んでいる日本において、同様の手法が導入されれば、活用の幅が広がると期待できる。

Hub はある程度大きな圏域で設置されていることから、広域連携、発注機関間の連携が進みやすい形となっている。発注機関は、Hub 会社を使うことは義務ではないが、プライマリケア施設の発注だけは、当初 10 年間、Hub 会社が排他的に受注できることになっている。ただし、発注機関からの評価が芳しくなければ、Hub 会社はこの特権を失う。この地域別の Hub の仕組みは、地域の小規模な自治体や小規模な施設に対して、事業の実施可能性の検証やビジネスケース作成、設計、施工者の選定、契約交渉などを行うことができるため、技術者の不足などの課題を抱えている小規模な発注者でもそのノウハウを Hub 会社に補填してもらえる。

しかし、Hub は、Hub 会社に公的機関が 40% 出資していることから、ESA10 の改正を受けてバランスシートに記載されるべきだとされた。そこで、Hub 会社に対する発注機関の出資割合を 10% へ引き下げ、20% を SFT も出資する新設のチャリティー組織から出資させる新しいスキームが構築された。しかし、2019 年 5 月には今後、スコットランドでは NPD や Hub（DBFM）ではなく、後述するウェールズ政府の MIM モデルを採用することを決定した。MIM は、スコットランドの Hub、NPD を参考にしつつ、それぞれで「オンバランスとすべき」と指摘された項目について改善を行い、EU からオフバランスとして扱ってよいと認められているためである。ただし、MIM の導入は決めたが、対象とする分野等についての詳細は未定とのことであった。スコットランド政府、ウェールズ政府ともにオフバランス化を志向する姿勢は強い⁵。

2-2. Hub のガバナンス

Hub は長期的な契約であることから、Hub 会社は長期的な視点で各発注機関の信頼を得て受注を確保し、地域の建設関連業のサプライチェーンを健全に維持する必要がある。これは、

⁵ 2019 年 8 月取材時の SFT の主張では、スコットランドは近年独立を求める動きが活発化したことから、議会の復活をはじめ自治権の拡大が続いている。一方で、過去の投資の遅れもありインフラ投資の需要は高いにもかかわらず、インフラ投資のための資本予算（Capital budget）の割り当ては十分ではない。このため、より予算規模が大きく使いやすい歳入予算（Revenue budget）を使用する形態のプロジェクト（NPD や Hub の DBFM を指す）の必要性が高いのだという。財務省も「オフバランス化の誘惑はますます強くなっている」と話している。

地元政府にとっても重要な課題である。このため、Hub 会社の運営やサプライチェーン管理についての複数のガバナンスの仕組みが組み込まれている。まず、各発注機関や SFT は、株主として Hub 会社の経営に対して影響力を持つ。加えて、各 Hub には「地域パートナーリングボード (TPB)」が設置されている。TPB では、Hub 会社との長期的な合意の適切な運用、VFM、パフォーマンス水準についての評価、戦略的インプットや個別事業の進め方、地域パートナーリング実行計画の策定と進捗管理などについて、参加発注機関や SFT が民間事業者と話し合い、監督する。Hub South West では、TPB が参加発注機関を代表する Territory Programme Director を指名し、Hub 会社に派遣している。また、サプライチェーン参加企業のパフォーマンスや Hub によるサプライチェーン管理についても、KPI や労働安全衛生、パフォーマンス改善等について、TPB に四半期ごとの報告書を提出するほか、数年おきに見直しが行われることになっている。

2-3. Hub (MIM) と第三セクターとの相違点

官と民との共同出資会社とは、日本で言う第三セクターである。日本においては多くの第三セクターが 1990 年代以降経営不振に陥った。では Hub 会社は、第三セクターと何が違うのであろうか。そもそも第三セクターの失敗は、「事前の役割分担のあいまいさであり、さらにそうしたあいまいさを許してしまったガバナンスの欠如である」(東洋大学 2006)。第三セクターの失敗の多くは、公共セクターが事業に伴う市場リスクを十分に認識しないまま事業に参画し、過大なリスクを負ってしまったことにある。

Hub 会社の場合、基本的には「地域パートナーリング合意」を結んでいるに過ぎず、この中では、プライマリケア施設の発注を除き、工事の発注が約束されているわけでも、多額の投資が確実に予定されているわけでもない。基本の地域パートナーリング合意では、Hub 会社が提供するの発注前の準備や発注事務等の実行支援業務であり、事業の運営面でのリスクは負わない。この場合、公的主体が事業リスクを負うことになるが、事業の実施前にビジネスケースの作成が求められており、リスク分析等が一定程度なされていることが事業実施の前提となる。一方で、事業のスポンサーとなる DBFM 合意の場合であっても、Hub 会社とは別に事業用子会社を立ち上げるため、限定的なリスクしか追わない。Hub 会社に出資している公的主体が無制限に債務を負担し続けるような事象は起こらない。事業実施前に求められるビジネスケースでの事業性分析等も行われ、仮に事業リスクを負う形態であってもリスクを限定する形となっていることから、無制限にリスクを負担することはない。

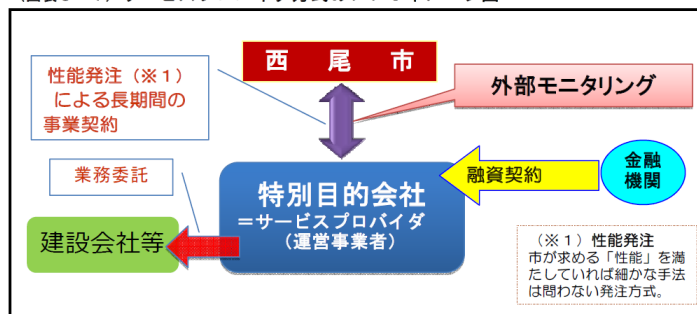
上述のように、パートナーとする民間事業者の公募、契約などのあり方については法令等を含めて詳細な検討が必要となろうが、第三セクターを応用した形での実施は一つの選択として考えうる。

2-4. 日本における類似したコンセプトの事例

①愛知県西尾市が検討していた「サービスプロバイダ方式」との比較

日本国内でも、複数の公共施設の統廃合、新設などをまとめ、選定事業者（SPC）が直接建設等を行わない形の PFI 事業として、愛知県西尾市の事例がある。西尾市では、公共施設の再配置計画において、利用者に近い視点で地元企業が主体となって事業を進める PFI の方式として「サービスプロバイダ」方式を企画した。この方式では、主に施設の運営や維持管理を行う地元企業で SPC（サービスプロバイダ）を設立して事業を行う。この際、SPC には建設企業を加えず、施設の設計や施工はデベロッパー等と協定を結んでデベロッパーが実施し、完成後に SPC が施設を買い取る仕組み。建設会社を加えないことにより、ハコモノ整備を事業の主眼とするのではなく、運営を重視し、さらに地元企業を活用することで地域活性化に繋がるとした。PFI によって公共施設の再配置を進めるモデルの一つとして注目を集めているものである。Hub のようなモデルを日本に導入しようとする場合、広域的な公共施設マネジメントの分野が適していると考えられ、その一つのアプローチとして西尾市が考案した手法は興味深い。

（図表 3-1）サービスプロバイダ方式の PFI イメージ図



サービスプロバイダ方式のイメージ図（出典：西尾市）

この西尾市のサービスプロバイダ方式と Hub は、SPC が直接建設事業を行わないという点では似ている。しかし、西尾市の方式では、施設の新設、改修、解体等の各事業や施設規模、事業費等があらかじめ含まれていた。また、民間事業者からの事業提案が可能であった。ここで提案された新施設の構想などが、元来の公共目的や市民意見等から乖離していたことが、その後批判を集める原因となったと考えられる。

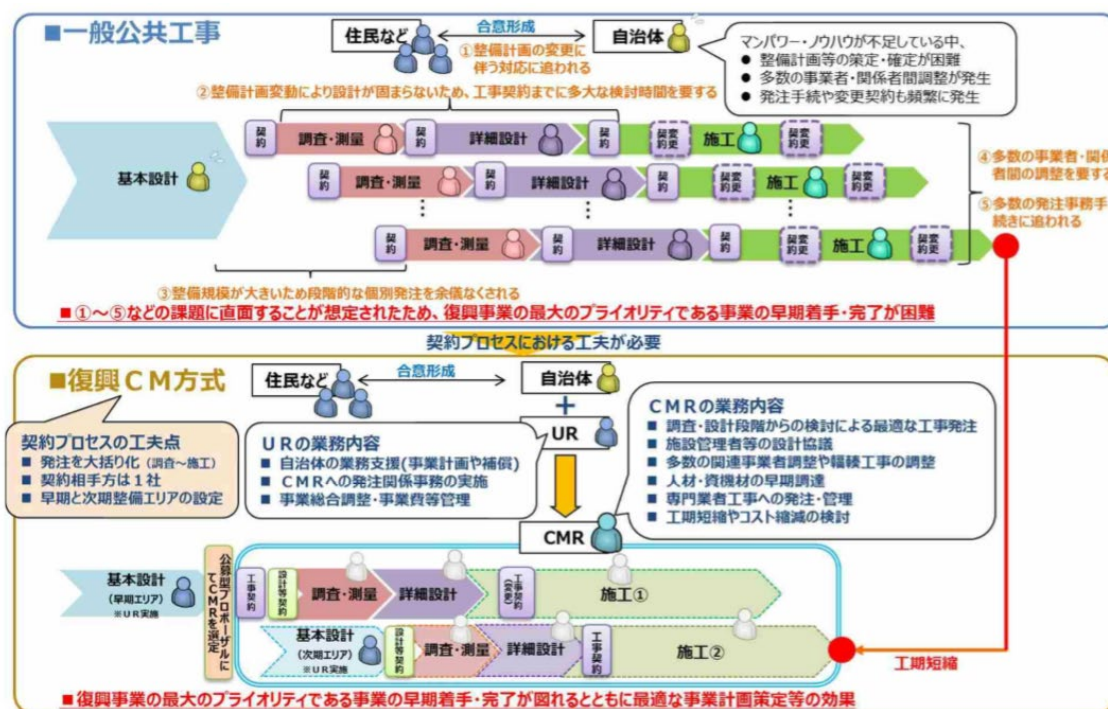
対して Hub では、排他的な受注権を持つものは、プライマリケア施設のみで、それ以外の施設については、発注の確約はない。また、Hub 会社はあくまでも上流での具体的な計画づくりや調達支援のみで、民間資金を使う DBFM 合意の場合でも、資金調達や SPC 組成、プロジェクトマネジメント等を行うにとどまり、設計、建設、維持管理は別途発注される。事業の発意もあくまでも公共側からとなっており、Hub 会社はその発意に対して共同計画・実施の提案を行うことができる。このように、日英では、どの時点で事業内容を確定し、どこまでを契約に盛り込むか、民間との契約形態にも大きな違いがある。

②東日本大震災後の「復興 CM」

随意契約ではない形で大量に発生する工事等の実施を担ってもらったものとしては、東

日本大震災後に実施された「復興 CM」と呼ばれるものがある。これは、自治体に対して都市再生機構（UR）が事業計画の策定支援を行いながら、民間のコンストラクションマネジャー（CMR）を選定し、個別の案件についての調査、設計から工事発注などを CMR が行って全体の工期の短縮等を行うことを目的として導入された方式である。被災した自治体に不足するノウハウやマンパワーを補う手法として効果を上げた。復興 CM では、工事の詳細が決まっていない段階でも発注を行えるように、総価請負契約を基本としながらも、実際にかかった費用を生産するコストプラスフィー契約、また、CMR からコスト情報を発注者に開示するオープンブック方式を導入した。また、面的な復興などに関しては、早期に工事着手が可能なエリアと、詳細な検討が進んだ段階で工事を実施するエリアに区分し、早期に着工できるエリアで CMR が工事マネジメントを開始する一方で次期整備エリアでは発注者が基本設計などを検討し、基本設計が完了した時点で CMR が工事マネジメントを行うという形をとった。

この方式は、被災した自治体において人的資源、技術力が不足することを前提に、大量の工事をできるだけ短期間で進められるように工夫されたものである。事業の実施に向けた上流支援を基本とし、工事の実施を必ずしも目的としない Hub とは根本の目的が異なるものの、発注者の能力補完、UR を含めて上流の支援を発注者に対して行うといった点では似ている。事業の主眼を工事とするか、公共施設マネジメントの実施計画の実行支援といった形態にするかによって、契約の形態や支払い方法などは異なるだろうが、日本における Hub の在り方を考える際には、一つの参考となる手法であると考えられる。

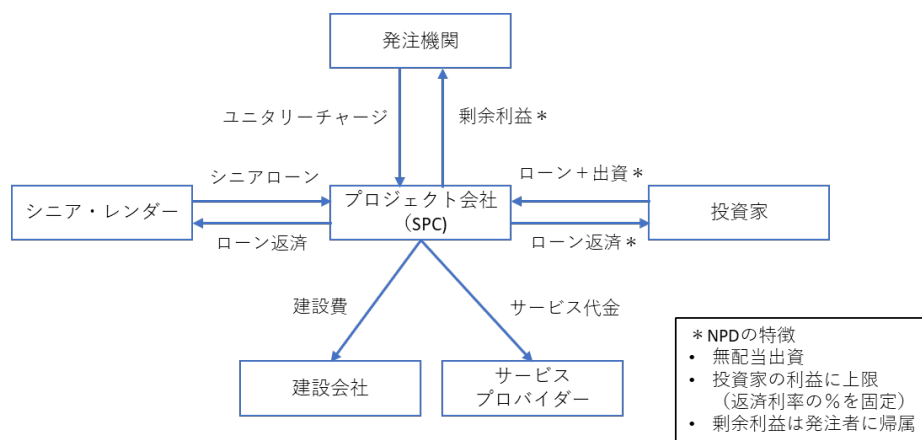


(出典：国土交通省（2015）P19「復興CM方式の契約プロセスの考え方」)

2-5. Non-Profit Distributing Model (スコットランド)

本節では、小規模案件ではないが、スコットランドで Hub と同時期に導入された非配当モデル (NPD) について概要を論じたい。道路や救急病院などの大型案件を対象とする NPD は、基本的なプロジェクト実施の仕組み、事業ストラクチャは PFI と同様である。ただし、以下の3点が PFI とは大きく異なる。まず、SPC への出資には配当がつかない。第二に、あらかじめ民間事業者が設定した利益を上回った剰余利益は発注者に帰属する。第三に、民間事業者が公益に反した判断を下すことがないように SPC の取締役会で拒否権を持つ公益監督者 (Public Interest Director)」を派遣することである。

出資を無配当とするのは NPD の特色であり、事業そのものへの関心が薄く出資による利益だけを求める投資家を排除できるからである。また、民間事業者の選定時に期待する利益率を表明させ、それを民間事業者の利益の上限とする。入札の際に民間事業者から示される期待利益率は、事業の特性によって異なるが、概ね 7~12%程度で、平均すれば 10%程度となっているという。この上限を超える利益は公共に還元される。利益に上限がはまることで、民間事業者の参画意欲を削いでしまいそうであるが、SFT によると、民間事業者として負担が可能なリスクについてより踏み込んだ議論ができるようになり、その分発注者、受注者双方でリスク分担の在り方を検討できるようになったという。



NPD のストラクチャ (SFT の資料を基に作成)

公益監督者 (PID) の派遣は、事業への投資家が求める利益の最大化は、事業の効率性や得られる公共の利益の最大化とは一致しないという考え方に基づく。SPC の株式のゴールドンシェアを SFT が持ち、公益の最大化を図ろうとする PID を SFT から SPC へ派遣する。PID は、取締役会の中で拒否権を持ち、SPC の意思決定が公益に反することがないように担保するのが役割である。NPD としては、これまでに大学、高速道路、病院で 10 件のプロジェクトが実施された。

この NPD の仕組みは、PFI 事業における情報の非対称性の存在や官民の行動原理の違いを

認識し、これに対応しようとしたものだ。その一方で、スコットランド政府にとっては、「オフバランス化」は非常に重要な要素であり、「隠れ負債」という批判に対しては、事業の進捗状況を公表する以上の対策はとられていない。しかし、2014年に欧州経済計算の基準（ESA10）の改正により、NPDは「オンバランスシート」として扱うべきだとされた。EUの整理では、余剰利益が公共に帰属する場合やSPCの取締役会で公的主体が拒否権を持つような事業は、公共事業として公共のバランスシートに記載されるべきであるとなっている。これを受け、英国政府もNPDが導入された複数の主要事業をオンバランスシートと分類すると決定し、新規のプロジェクト実施は困難になった。

2-6. MIM（ウェールズ）

ウェールズは、スコットランドに比べてこれまでPFIの導入はあまり進んでいなかった。中央政府のインフラ投資も同地域では遅れており、今後投資が必要だと考えられている地域でもある。ウェールズが、2017年に発表したMutual Investment Model（MIM）は、スコットランドのNPDとHubを参考にしながらも、EUの現行制度上「オフバランス化」を達成できると確認されているものである。このため、NPDのように剰余利益の全てが公共に帰属することではなく、通常の配当として事業者、公共が利益を得る形となる。また、NPDと同様に公益監督者をSPCの取締役会へ派遣するものの、取締役会での議決に対する拒否権は持たない。

対象としている分野は、道路、公共施設（病院）、教育施設で、対象施設によって契約の形態、内容が異なる。教育施設とコミュニティ施設を対象とするMIMはWEP（Wales Education Programme）と呼ばれ、Hubに非常に類似した手法である。しかし、オフバランス化を図るためWEP会社に対する出資割合が、民間80%、公共（ウェールズ開発銀行）20%となっている。対象としている施設は主に、小中学校、高校、大学等の教育施設だが、コミュニティ施設なども含まれる。WEP会社が政府と結ぶ戦略的パートナーリング合意の期間は10年間で、5年間の延長オプションが付いている。この戦略的パートナーリング合意の下で、元々PFI廃止以前に学校建て替えのプログラムの対象となっていた施設はWEP会社に対して発注されることになっており、その他の学校やコミュニティ施設の発注は保証されていない。5地域に分割しているスコットランドとは異なり、WEP会社は、ウェールズ全域のプロジェクトを手掛けることになる。

替えをバンドリングして発注することができれば発注事務を軽減でき、メリットがあるはずである。しかしながら、小中学校の建て替えなどは地場の建設会社にとって重要な工事であり、これがバンドリングによって事業規模が大きくなれば中小の地場建設企業等にとっては参画しにくいものになってしまう。自治体は、税金を最も有効に使うことができる効率的な発注を求められているものの、同時に地域の産業振興も担う立場であり、これを両立させようと思えば、複数の案件をバンドリングせずに個別に発注し、その一件ずつで PFI や委託等を通じた効率化、個別最適を目指す形になってしまうのも致し方ないだろう。

PFI 事業では、単なる学校等の建設工事とは違い、建設技術だけでなく、金融や法務の知識なども求められることになる。このため、中小規模の事業であっても地元企業単体で受注できる場所は少なく、PPP/PFI の経験がある県内でトップクラスの企業や全国展開している大企業などのノウハウを活用しなければ参画が難しい。地場の建設会社や施設管理会社、商業者などがうまくチームを組むことが求められる。そこで現在広く行われている対策としては、地域プラットフォームの取り組みがある。福岡市などをはじめとした成功事例をもとに全国展開されており、地域金融機関や中小企業を含む地元企業が、PPP などに関心を持つきっかけとなっている。加えて、地域プラットフォームは、地域の民間事業者で PPP に関する知識を増やし、他の企業とのネットワークの機会を創出するなど、地域の PPP/PFI 事業の促進という点で様々な成果を上げている。こういったボトムアップ型の取り組みは英国その他の国では実行されておらず、日本から海外に広めていくことができる取り組みと言えよう。

翻って英国では、そういった特殊なノウハウが必要とされる部分を Hub 会社に任せるものとして割り切ってしまう。Hub 会社は 20 年というかなりの長期にわたって様々な自治体や公的機関から発注されるプロジェクトへの支援を行う。一見、これでは経験のある会社によってプロジェクトが独占され、地元企業や中小企業が締め出されるかに見えるが、Hub 会社はプロジェクトの実現可能性調査など上流部分の支援を行うだけである。仮に DBFM 合意を結んで Hub 子会社が直接 PPP 事業の実施主体となる場合であっても、設計や施工は「サプライチェーン」と呼ばれる地元の建設会社などに任される。その委託費の単価は、オープンブックであり、公的機関によってモニタリングされているため、日本の元請下請関係のように、安値で作業が下請・孫請企業に発注されるといったことは防止できる。そして、このサプライチェーンの管理、調達支援を行うのが Hub 会社（子会社）である。こうした形をとることによって、地元の企業では不足しがちな PPP のコンソーシアム組成や資金調達、長期にわたる契約管理事務、プロジェクト管理などは Hub 会社が担い、設計や建設、維持管理など地元の事業者が対応可能な部分は地元が担うことができるようになる。小規模な自治体や、中小企業では不足している PPP の知識や経験を持った Hub 会社が担う仕組みとすることで、小規模のプロジェクトであっても PPP 導入のハードルを下げているのである。実際英国内であっても小さな自治体においては、自治体の職員がキャリアの中で実施する PPP の件数は非常に限られており、小さな自治体だけでノウハウを構築することは難しい。このノ

ノウハウを中小自治体や中小企業にまで広めようとするのではなく、代わりにその部分は Hub 会社に担わせ、地元の企業が得意な部分のみを地元企業に任せる。この点では、中小規模の自治体、地元企業にもノウハウを広く広めようとしている地域プラットフォームとは方向性が異なる。

加えて上記の共同計画・実施のコンセプトを導入することによって、Hub 会社が全体再益を考えて施設の複合化や共用化を提案して施設の規模を確保したり、効率的な資産活用を促したりすることで市場性を高めることもできる。また、上述のように自治体ごとに細分化するのではなく、大きな圏域で分けたことによって、自然に広域化、複合化が検討しやすい形となっているのが Hub の特徴である。

3-2. 情報の非対称性

日本国内でも、PFI 事業者の経営の悪化を公的主体が把握できないことが課題になることもある。事業者の経営状況を十分に把握できずに破綻に至った事例もある。こういった経験を踏まえて、運営期間中の官と民のコミュニケーションを円滑にし、単なる複数業務の包括的な委託ではなく、全体のマネジメントを最適化するための工夫を重視している病院 PFI など、情報の非対称性への対応を取っている事例もある。とはいえ国内の多くの PFI では、英国のような PFI へのネガティブキャンペーンが大々的に展開されるようなことは、これまで起こっていないため、結果として NPD のような、民間事業者の情報を公的主体が入手できるような仕組みは導入されておらず、個別案件での対応に留まっている。

多摩医療センターPFI では、公務員である医師・看護師と周辺業務や施設の維持管理を行う民間事業者との間での日常的な問題意識の共有を図るための複数の取り組みが行われている。ひとつの例がコールセンターの設置である。このコールセンターは患者や来訪者向けのものではなく、病院内で働く官民のスタッフ専用のもので、日常的な業務の中で気づいた問題点や課題などを報告するものである。

NPD における公益監督者の派遣や取締役会での否決権は、これまで公的主体が入手できなかった民間事業者の情報を公的主体も手に入れることができるようになることや、民間事業者が公的主体の思惑や公共の利益に反した行動をとることを改めさせることが期待できる。その一方でこの手法の場合は、公的主体が取締役会で話し合われる重要な経営判断に対して影響力を持つことが可能になるものの、日常の業務改善につながるような官民のコミュニケーションの円滑化を目指したものではない。あくまでもこれまで公的主体が入手できていなかった SPC の経営状況や経営判断を把握して、必要に応じて公的主体の影響力を行使するものに止まっている。

日常的なコミュニケーションの円滑化、業務改善という点では多摩医療センターのような方法が適している。一方で、経営全体を見渡しつつ SPC が公共の利益のためになる経営判断を行うよう促す点では、NPD のやり方が適しているといえる。ただし NPD の様

に、剰余利益を公共に帰属させた上で、SPC の重要な経営判断にまで影響力を持つ場合、公的機関が一方的に民間の利益を損なう行動をとりかねず、十分留意する必要がある。特に、公的主体が甲乙の発注受注関係の意識から抜け出せていない場合は、注意が必要だろう。

3-3. 官の決定権問題

PPP のもう一つの課題は「官の決定権問題」である。公共事業に関する決定権は常に官が持つものであるが、官は往々にして民間が取り組みやすい事業形態、技術、市場のトレンドなどについての知識を十分に持っておらず、結果として効率性や公共の福祉が最大化されない事業を実施させようとしてしまうことがある。これを官の決定権問題という。また、PPP や PFI が手法としてより効果的、効率的であると期待されるような事業において、官が PPP/PFI を検討すらしなかったり、あえてこれらの手法を避けたりして、その他の手法選択するような場合もこれに当てはまる。

現在、日本でこの対策として行われているのは、①事業の初期の検討で PPP/PFI の導入を検討させるための「優先的検討規程」、②民間事業者が自ら事業の内容や実施方法を考えそれを公共主体に提案する「民間提案制度」や、③事業の仕様、募集要項などを決定する前に民間事業者の意見を聞く「サウンディング型市場調査」である。公共主体が民間事業者の意見を聞きながら事業を構築していくことによって、官の決定権問題を回避しようとする取り組みだ。

優先的検討規程は、英国で PFI が導入後の初期に行われていた「ユニバーサルテストリング」を参考にしたものだ。これは、PFI による事業実施の検討を行わなければ、新しい施設建設のための投資予算を要求できないとしたものであった。ユニバーサルテストリングは、PFI に適さないような事業であっても PFI の検討を行わせ、政府の手間が増大したのみで、導入件数はさほど伸びないまま、3年で廃止された。この後、強制的な検討を行わせる手法は、PFI クレジットと呼ばれる補助金を導入して PFI を選択するインセンティブを公的主体に与えたり（既に廃止）、小規模で定型化できる案件をバンドリングしたプログラムとして実行したりする手法に取って代わられた。

もう一つ、官の決定権問題に対応する方法として、我が国の PFI 法にも規定されている民間発意の事業提案がある。世界的にも、官が事業内容を規定するのではなく、金融機関や民間事業者の取り組みやすいプロジェクトを組成する必要があるという考えが認識されており、unsolicited proposal（公募によらない提案）の枠組みが各国の PPP 制度の中に広く採用されている。世界銀行やアジア開発銀行も、各国での PPP 制度設計を支援する際に unsolicited proposal の導入を勧めているため、途上国の PPP 制度でも広くみられる形である。ただし、英国においては unsolicited proposal は採用されていない。

上記のサウンディング型市場調査と類似の取り組みとして、英国ではマーケットコンサルテーションについて論述したい。これは、政府機関が折に触れて行う主に書面によ

る民間事業者からの意見聴取のことで、制度の見直しや新しく導入を検討している制度についてのパブリックコメントや大型の事業、特殊な事業についての民間事業者の参画意欲や課題などを聴取することを目的に実施するものである。加えて英国では単にサウンディングをするだけではなく、競争的対話⁶が調達手法として位置づけられている。個別の事業内容については、実際の調達段階で対話が行われる。また、当初発注者が想定していた内容よりも事業内容や VFM を改善する提案をヴァリエントビッド⁷として提出することもできる。日本においては、PFI の特定事業として選定した段階で、特定事業が原則固定されてしまうのとは異なる。近年、国内では明確な自治体としての方針が固まらないまま調達時のボーナスや参加のインセンティブが付与されないサウンディング調査が頻繁に行われ、民間事業者の疲弊も見られる。調達の枠組みの中で仕様やリスク分担などについて対話することができれば、事業者の参画意欲も高まるだろう。事業者の負担を軽減して参画意欲を高める対策として、オーストラリアのビクトリア州では、多段階審査による事業者選定において一次審査から最終審査に進む事業者を三社以上選抜した場合には、落札できなかった事業者に対して提案作成にかかる費用の一部を発注者が負担する仕組みも採用している。これにより、経験の少ない中小規模の事業者の入札への参加も促進されたという。

上記のスコットランドで導入されている Hub の共同計画・実施の促進は、Hub 会社が上流から関与し、発注機関に対してより効率的な資産利用・施設整備を提案できるという点で官の決定権問題に対応している。発注機関から Hub 会社に相談が持ち込まれた際、Hub 会社は発注機関に対して、より合理的な施設の利用、他者との共用・複合化などを提案する。例えば、医療と高齢者福祉、障害者福祉、小児福祉などこれまでは別々の予算、用途で整備されてきた施設が一つの施設内に整備されるなど、利用者にとっても利便性の高い施設整備が行われるようになる。もちろん最終的な決定権は参加する発注機関に残ったままである。しかしながら、第三者である Hub 会社が間に入ることで、発注機関単体ではなかなか検討できない他の発注機関との共同利用や複合化を選択肢に入れやすくなる。

このアプローチは、特に広域連携の枠組みと組み合わせた場合、公共施設やインフラの老朽化、人口の減少と財政制約により保有資産の圧縮が求められている日本の自治体にとって非常に参考になる手法だろう。現在、建築土木などの技術者不足が問題視されている地方部の多くの自治体にとってはこういった形での支援が有効と考えられる。しかも、Hub 会社が主に支援をするのはプロジェクトの検討準備部分であるため、発注者の希望する施設の

⁶ 「競争的対話」は英国、EU で公共調達の一方式として一般競争入札、指名競争入札、随意契約、と共に位置付けられている。一方で、日本では、英国・欧州の手法を参考にして導入がうたわれたものだったが、現状では、要求水準書、募集要項の作成前に民間事業者と競争的（平等な機会と透明なプロセスの中で）意見交換を行うことを指している場合が多く、調達の手段としては位置づけられていない。

⁷ 「逸脱した入札」という意味で、本来の仕様に沿った提案（リファレンスビッドと呼ばれる）に加えて、事業の VFM を高めるために事業の仕組みや範囲について民間事業者が提案を行える仕組み。

形態や規模などが実際の需要とかけ離れている場合には、Hub 会社が実際の需要に基づいて規模や内容を調整することも可能である。Hub 会社は自ら施工を手掛けないため、需要がないとわかっているにもかかわらず大きな施設を建設しようとする動機も働かない。プロジェクトの上流から民間事業者としてのプロジェクト管理能力を持つ Hub 会社が介入することで利用者の視点や、サービス提供の効率化に資する計画が行われることが可能になる。

4. 日本への示唆

日本では、20 年前に英国の手法を参考にして PFI が導入されたが、社会情勢の違いから、英国とは異なる発展を遂げた。日本国内での PPP/PFI では、近年のインフラ老朽化などへの対策と合わせて、公有地の活用や開発益を利用した公共施設の開発、再編などが進んでいる。英国でも、学校の食堂や体育館などを一般開放して利用料を徴収するようなことは行われているが、収益施設の合築などはあまり行われていない。これは、日本で独自に発展した手法とっていいだろう。

4-1. PPP/PFI がもたらした効果の展開

日本の PFI は、20 年間で 700 件を超える導入が進んでいる一方で、まだまだ普及拡大を目指す政策が広くとられている。従来の PFI に限らず、コンセッションの導入、公的不動産の活用等も積極的に進められている。また、PPP/PFI のプラットフォームにより、地域の様々な活動主体が一堂に会して地方創生につながる事業の検討をする機会も作られるようになってきている。また、公共施設の老朽化への対策として、点検やメンテナンスへのさまざまな民間企業の参画等も拡大している。PPP/PFI が拡大する中で、民間事業者へのさまざまな業務委託などの活用の幅が広がってきているのは事実である。

一方で、英国では、導入当初は普及拡大のための施策がとられたものの、その後は PFI で効果があったビジネスケースや VFM の概念を他の公共事業へ、さらにインフラ以外の事業へ広めようと展開している。PFI で使われた VFM やベストバリューという枠組みが、より広く公共サービスの定量化、性能発注、さらに近年では成果に応じた支払い (Pay by Result) が様々な分野で活用されるようになってきている。英国でソーシャルインパクトボンド⁸が世界で初めて実施されたのも、こういった背景を鑑みれば不思議ではない。日本国内では、特に小規模な自治体でなかなか PFI の導入が進んでいないことが問題視されているが、広めることに注力すべきなのは PFI そのものなのであろうか。PFI はあくまでも事業実施、資金調達の一手法に過ぎず、PFI という手法を使わなくとも、公共事業の効率化、契約によるガバナンス、VFM、成果連動支払いなどの考え方は導入可能だ。手法そのものの拡大にとど

⁸ 主に社会福祉関連の事業の委託において、政府から受託者に対して成果に応じた支払いを行う仕組み。受託者は、当初自己資金や市場からの資金調達で事業を実施し、その成果に応じて政府から支払いを受ける。2010 年に英国で初めて導入され、オーストラリア、アメリカ、日本などにも広がっている。

まらず、PFI がもたらした成果や考え方、プロジェクトの検討方法などを PFI の検討時に限らず広めるといった活動も必要であろう。

4-2. 小規模プロジェクトへのアプローチ

Hub や MIM (WEP) と呼ばれるモデルは、バンドリングされたプライマリケア施設や学校の整備、市場性の乏しい小規模の事業、ノウハウが少ない小規模自治体で事業を実施する支援を行う枠組みだ。日本の地域プラットフォームでは、中小事業者や自治体で PFI/PPP の手法、コンソーシアムの組成などについての情報や機会を提供し、ボトムアップを図ろうとしている。対して、Hub や MIM では、地元の事業者や自治体では不足する部分を Hub 会社に担わせ、地元企業には得意な部分だけを担わせる。こういった手法であれば設計、建設、維持管理という個別の業務は地場企業でも担うことが可能であることから、地元企業の機会が奪われるとして反対されることも少なくなると考えられる。地元企業も、建設等を請け負う際には価格が適正に保たれるため、Hub 会社によって買いたたかれることもない。現在、日本国内では小規模自治体において技術者の不足が顕在化しており、PFI に限らず公共施設老朽化対策などで課題に直面している。もし、日本の自治体において、Hub のような仕組みで官民双方が出資するだけでなく、人材交流やノウハウ集積の場としても利用することができれば、技術者不足等の課題への対策ともなりえよう。

4-3. 情報の非対称性への対応

PPP/PFI には、情報の非対称性はつきものである。これが、「民間が儲けすぎている」といった批判や「官か民か」といった論争に繋がってしまう。英国でもプロジェクトの情報開示は決して進んでいるとは言えないが、スコットランドの NPD における公益監督者の派遣などによって SPC 内部の情報を取得し、それが公益に反する場合には拒否権を持つといった手法は、PFI 事業の透明性、公共性を確保するためには有効と言える。同様に、官民共同出資モデルの Hub や MIM と呼ばれる手法も、官民間の情報の非対称性の排除、共同出資によって共に配当を得られることで共通の目的を持つことができるという面もある。一方で公共主体による過干渉、過剰なコントロールは、民間の創意工夫の芽を摘んでしまうことには注意が必要だ。

日本においては、官が元々持っている事業に関連した情報が十分に民間に提供されないという意味での情報の非対称性も見受けられる。これまで官が独占的に実施してきた事業に関連して、民間にどのような情報が不足しているのか、必要とされているのかを官は把握できておらず、契約後になって問題が生じることもある。空港コンセッションなどでは、民間になじみのない業務などで、特にこういった課題が指摘された。こういった状況に対して、コンセッション事業では、民間からの要求に応じてインフォメーションパッケージの提供なども行われるようになってきている。

4-4. 官の決定権問題への対応、広域化への期待

スコットランドの Hub モデルは、Hub 会社という官民出資会社が上流の計画・検討段階で（PPP に限らず）事業に関与する。このため、専門知識のない官が市場の状況をわからずに仕様を決めてしまうといった問題を回避しやすい。加えて、一定の人口規模を持つ広域で Hub 会社を設置し、共同計画・実施というコンセプトによって、省庁、自治体の垣根を超えた施設、余剰不動産の有効活用、合理化を実施できる可能性が高まる。日本でも仮に連携中枢都市圏などの広域連携の仕組みの中でこうした枠組みを導入すれば、公共施設マネジメントの効率化が期待できるだろう。

4-5. 入札契約手法の多様化

もう一つ Hub モデル等の特徴は、その契約形態である。Hub 会社が政府と結ぶ 20 年間に及ぶ契約は「地域戦略的パートナーリング合意」と言われるものである。パートナーリング合意は、英国でプロジェクト単位、複数のプロジェクトをまとめたプログラム単位、複数のプログラムをまとめた長期に契約したりする戦略単位などで結ばれる。プロジェクト単位（工事、運営等）で結ばれるパートナーリングでは、工事費用がターゲット価格よりも安くなるなど成果が上がった場合（ゲイン）、逆にコストオーバーランなどうまくいかなかった場合（ペイン）には、発注者と受注者の間でそれらを分担し合う仕組みが取り入れられている。Hub の戦略的パートナーリングでは、プライマリケア施設を担当する公的機関からの発注は当初 10 年間、各地の Hub 会社が排他的な受注権を持っている。しかしそれ以外の公的機関は、Hub プログラムに参加していても Hub 会社に事業実施支援を依頼する義務はなく、その都度 Hub 会社を使うかどうかを判断することができる。Hub 会社を使った場合は発注者が Hub 会社に対する評価を行い、評価が一定を下回ると Hub 会社はプライマリケア施設についての排他的な受注権も失う。このため、Hub 会社は単に利益だけを追求してサービスの品質を下げたり、発注者の意に沿わない施設整備などを行ったりすることが抑制される。20 年間という長期の契約を結ぶことによって、Hub 会社に参加する民間事業者も、長期的な視点を持って施設整備のあり方、サプライチェーンの確保の仕方などを考慮する必要性が出てくる。上記のパートナーリング合意は、公共目的を達成するという意思を民間事業者側にも持たせる仕組みともいえるだろう。

オーストラリアには英国のパートナーリング合意と似たような契約手法として「アライアンス契約」と呼ばれるものがある。ビクトリア州のガイドによると、PPP は民間事業者にリスクを移転（または分担）しようとするものであるのに対して、アライアンスはリスクを官と民とで共有するモデルであるとされている。アライアンスの最大の特徴は、契約期間中に問題が発生した場合に、紛争を調停や裁判によって解決しようとするのではなく協力して問題解決にあたることを求めているところにある。このため PPP の契約などでは一般的な、紛争解決の条項を定めず、訴訟を禁止している。PPP（BOT）事業であっても、発注時に土地の状況や進捗など予測困難な事象が想定される工事、長い運営期間中に需要の変化などが

予想される場合などに用いられている。これらの手法は、必ずしも PPP に限って適用される契約手法ではなく、高度な工事や運営事業にも用いられている。日本の PPP/PFI は、公共調達、民間の創意工夫を誘発する契約形態といった形ではあまり発展してこなかったが、官が定めた契約で一方的に民を縛るのではなく、官と民が長期的に協力してより良い地域のあり方を考えたり、パートナーリングのゲインシェアのように便益を互いに享受しあったりできる契約手法のあり方を考えることも必要ではないだろうか。

まとめ

英国と日本とでは、PFI 導入の背景、普及の動機、財政制度、また社会経済環境も異なる。このため、日本では PFI 導入依頼 20 年間で、英国のそれとは異なる変化を遂げてきた。公共施設の老朽化が大きな課題となったこともあり、公有地の活用やまちづくりの視点を生かした PFI や、自治体を持つ学校、高齢者施設、ホールなどを複合化する事例なども多くみられるようになった。一方で、小規模案件に対するバンドリングなどは仕組み化されることなく、地元事業者等への配慮もあって普及しなかった。現在、地域プラットフォームによるボトムアップの努力が全国で行われているが、Hub や MIM のように、手間がかかりノウハウの蓄積が必要な部分と単純な設計、工事、維持管理等を切り分け、地元事業者には得意な部分を担ってもらう形も一つの方法として検討に値する。これは、企業だけでなく人材、ノウハウの不足する自治体にとっても有用だろう。

さらに、広域を対象とする Hub 会社を介入させることによって個別施設の最適化にとどまらず全体最適、広域的な資産の合理化につながる仕組みを進めていくことは、公共施設の老朽化、人口減少による小中学校等の統廃合、インフラ資産の総量削減の必要性に迫られているわが国の自治体にとっても大いに参考になる仕組みと言えよう。

参考文献

愛知県西尾市（2014）西尾市公共施設再配置実施計画 第3部

(<https://www.city.nishio.aichi.jp/index.cfm/10,32392,c,html/32392/20140402-220003.pdf>) [閲覧日：2019年12月22日]

金谷隆正（2019）「我が国 PPP/PFI の 20 年 展開そして変革(第 11 回)地方創生と

PPP/PFI：プラットフォームで育む地域発 PPP/PFI」日経研月報(494)，34-45，2019-08. 日本経済研究所

北崎朋希「地元企業の三悠による PFI 市場のすそ野拡大に向けて」NRI パブリックマネジメントレビュー March 2013 Vol.116. (<https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/publication/region/2013/ck201303.pdf>)

経営工学研究所（2008 年）「英国の LIFT に見る上下水道事業の広域的運営の方向性（その 2）」(<https://www.njs.co.jp/ri/03topics/topic0808-1.html>) [閲覧日：2019年12月22日]

国土交通省（2015）東日本復興CM方式の検証と今後の活用に向けた研究会報告書.

<http://www.mlit.go.jp/common/001181972.pdf> [閲覧日：2020年2月25日]

国土交通省（2017）PPP/PFI 推進における主体別の課題及び支援方策に関する検討業務報告書.

東洋大学（2006）公民連携白書 2006～2007. 時事通信社. P7.

日本建設業団体連合会「PFI 事業の促進・定着に向けて（提言）」

(https://www8.cao.go.jp/pfi/iinkai/kaisai/sougou/5kai/pdf/shiryo_sb_5_r2.pdf) [閲覧日：2019年12月22日]

Asenova, D. and Beck, M (2016) “The future of Public Private Partnership in the UK.” Public Private Partnerships: A Global Review

Australian Government, Department of Infrastructure and Regional Development

(2015) National Alliance Contracting Guidelines Guide to Alliance

Contracting. [https://buyingfor.vic.gov.au/sites/default/files/2018-](https://buyingfor.vic.gov.au/sites/default/files/2018-10/National_Guide_to_Alliance_Contracting.pdf)

10/National_Guide_to_Alliance_Contracting.pdf [閲覧日：2019年12月22日]

Welsh Government (2018) WEP Strategic Partnering Framework

<https://llyw.cymru/sites/default/files/publications/2018-11/dogfennau-technegol-addysg-papur-ymgysylltu-ar-farchnad.pdf> [閲覧日：2019年12月22日]

※なお、本文中で紹介しているスキーム等についての説明は 2019 年 8 月 12～18 日に実施した現地調査による。